

El Liderazgo Distribuido como Factor Clave de Implementación de Programas Preventivos en la Escuela

Leadership Distributed as a Key Factor for the Implementation of Preventive School Mental Health Programs

Rodrigo Rojas Andrade

Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile

El propósito de esta investigación fue indagar los efectos del liderazgo distribuido sobre la implementación de programas escolares preventivos. A través de un diseño cualitativo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 15 involucrados en la supervisión y ejecución del programa Habilidades para la Vida desarrollado en escuelas chilenas. Se encontró que aquellas escuelas en donde se distribuye con mayor institucionalización del liderazgo, a través de dispositivos como reuniones de planificación y evaluaciones continuas, las dimensiones de implementación asociadas a la exposición de la intervención se ejecutan con mayor calidad. Así mismo, la articulación de objetivos entre el programa y la escuela favorece el desarrollo de una cultura escolar en donde se valora el fortalecimiento de habilidades emocionales como condiciones de posibilidad para el anclaje y desarrollo de aprendizajes. Se discuten implicancias teóricas y prácticas sobre este hallazgo.

Descriptores: Liderazgo distribuido; Implementación; Programas preventivos; Evaluación de programas; Salud mental.

The aim research was to investigate the effects of distributed leadership on the implementation of preventive school programs. Through a qualitative design semi-structured interviews were applied to 15 participants, supervisors and professionals of the Skills for Life program in Chilean schools. We were found that those schools where it is distributed with greater institutionalization of leadership, through devices such as planning meetings and continuous evaluations, the implementation dimensions associated with the intervention exposure are executed with higher quality. Likewise, the articulation of objectives between the program and the school favors the development of a school culture where the strengthening of emotional abilities is valued as conditions of possibility for the anchoring and development of learning. Theoretical and practical implications of this finding are discussed.

Keywords: Distributed leadership; Implementation; Preventive programs; Program evaluation; Mental health.

Introducción

Las escuelas se han convertido en el lugar ideal para desarrollar programas de salud mental por su amplia cobertura y sus exitosos resultados cuando son bien implementados (Burns et al., 1995; Hoover et al., 2015). La investigación sobre implementación ha mostrado que la ejecución de programas en las escuelas enfrenta una serie de obstáculos entre los que el liderazgo y el compromiso escolar son clave (Forman et al., 2009; Langley et al., 2010). En estas investigaciones, el liderazgo se conceptualiza como una cualidad del líder y no como una función de la comunidad o liderazgo distribuido, centrado en procesos de empoderamiento y fortalecimiento del proyecto colectivo (Rojas-Andrade, 2013), lo que ha impedido comprender en profundidad la manera en cómo se articulan el proyecto educativo en general, los objetivos curriculares y los objetivos de los programas que se implementan en las escuelas.

El liderazgo distribuido es una propiedad emergente grupo o red de individuos interactuando, que abre las barreras del liderazgo más allá de las personas que están involucradas en roles

tradicionales, visibilizando que las distintas especialidades están distribuidas entre muchos y no entre pocos (Harris, 2013). Diversas investigaciones han mostrado que el aprendizaje de los estudiantes y los procesos de mejora escolar dependen de la distribución del liderazgo en la escuela (Gronn, 2002; Spillane, 2005), lo que puede comprenderse a través de la hipótesis de que este liderazgo funcionaría como un promotor de actitudes positivas de los actores involucrados y la alineación de acciones ejecutadas. El propósito de esta investigación fue indagar prácticas de liderazgos distribuidos y sus efectos en la implementación del programa Habilidades para la Vida (HPV). Conocer los factores que afectan la implementación de programas escolares permite tanto nutrir la toma de decisiones públicas como fortalecer la teoría sobre el liderazgo y sus impactos en las dinámicas desarrolladas en las escuelas.

Método

Se utilizó un diseño cualitativo basado en la teoría fundamentada (Creswell, 2008). Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 4 coordinadores nacionales, 4 supervisores regionales y 7 profesionales ejecutores del programa HPV (Habilidades para la Vida). Las entrevistas y los cuestionarios indagaron: a) las actividades que se desarrollan en el programa, b) las formas en cómo se articulan los contenidos, procedimientos y actividades del programa con el proyecto educativo y los planes curriculares; c) los líderes involucrados en la implementación y d) las prácticas de distribución que emergen en la ejecución del programa.

Resultados

Se encontró que los ejecutores del programa si bien desarrollan las actividades prescritas por sus orientaciones técnicas, los profesionales ejecutan otras respondiendo a las demandas específicas de los actores específicos, entre los que destacan especialmente la consulta psicológica individual, la asesoría en el manejo conductual y la atención breve a profesores que presentan malestares laborales. Estas demandas específicas son negociadas en espacios de planificación conjunta, pero especialmente responden a demandas emergentes en el trabajo cotidiano. Aquellas escuelas en donde el espacio de planificación conjunta es valorado y respetado por directores, profesores y ejecutores profesionales es posible identificar mayores articulaciones entre las actividades del programa y la escuela, especialmente en relación con dimensiones de la exposición de la intervención como la cantidad de sesiones que se aplican, el intervalo entre sesiones, el lugar físico donde se realiza la intervención, la disponibilidad y uso de recursos didácticos internos de la escuela. Los líderes involucrados en la implementación del programa ocupan distintas funciones estratégicas, mientras el director permite crear una cultura asociada a la salud mental y su importancia en el rendimiento académico es el profesor el que facilita la implementación de intervenciones externas en la sala de clase, facilitando el acceso a los estudiantes y promoviendo los aprendizajes adquiridos en las sesiones. A su vez, se encuentra que el liderazgo de los ejecutores es clave en el desarrollo de relaciones de confianza y compromiso con la intervención por parte de los líderes de la escuela, lo que está influido por características personales como el conocimiento técnico, habilidades sociales e involucramiento con el modelo del programa. Las escuelas en donde se reconocen prácticas de distribución de liderazgo más institucionalizadas entre las escuelas y el programa externo a través de las cuales se valora la planificación y la evaluación constante de las acciones, implementadas por el programa con más calidad que aquellas en el que los profesionales se insertan en las escuelas a través de mandatos externos, que no invierten tiempo en la coordinación y en la articulación de metas distintas en la escuela.

Conclusiones

El propósito de esta investigación fue comprender de los efectos de las prácticas de distribución de liderazgo sobre la implementación de programas escolares preventivos. Se encontró que aquellas escuelas en donde se distribuye con mayor institucionalización del liderazgo, a través de dispositivos como reuniones de planificación y evaluaciones continuas, las dimensiones de implementación asociadas a la exposición de la intervención se ejecutan con mayor calidad. Así mismo, la articulación de objetivos entre el programa y la escuela favorece el desarrollo de una cultura escolar en donde se valora el fortalecimiento de habilidades emocionales como condiciones de posibilidad para el anclaje y desarrollo de aprendizajes. Estos resultados son similares a los encontrados en la investigación sobre efectos del liderazgo distribuido y eficacia escolar. Esta investigación evidencia de la importancia de considerar la distribución de liderazgo en la implementación de programas escolares, lo que implica cambiar el foco de formación de directivos y en la inversión de intervención preimplementación que busquen preparar a la comunidad escolar para recibir e incorporar programas externos, de modo que se implementen con calidad y logren los resultados que se persiguen.

Referencias

- Burns, B. J., Costello, E. J., Angold, A., Tweed, D., Stangl, D., Farmer, E. M. y Erkanli, A. (1995). Children's mental health service use across service sectors. *Health Affairs*, 14, 147-159. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.14.3.147>
- Forman, S. G., Olin, S. S., Eaton, K. y Maura, H. (2009). Evidence-based interventions in schools: Developers' views of implementation barriers and facilitators. *School Mental Health*, 1, 26-36. <https://doi.org/10.1007/s12310-008-9002-5>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harris, A. (2013). Distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Hoover, S., Weist, M. D., Kataoka, S., Adelsheim, S. y Mills, C. (2007). Transformation of children's mental health services: The role of school mental health. *Psychiatric Services*, 58(10), 1330-1338. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107284241>
- Langley, A. K., Nadeem, E., Kataoka, S. H., Stein, B. D. y Jaycox, L. H. (2010). Evidence-based mental health programs in schools: Barriers and facilitators of successful implementation. *School Mental Health*, 2(3), 105-113. <https://doi.org/10.1007/s12310-010-9038-1>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>